

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
UTFPR – PR
CAMPUS PATO BRANCO - PR
CURSO SUPERIOR DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CRISTINE PALUDO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLE
INTERNO/ FINANCEIRO NA AGROINDÚSTRIA EMBUTIDOS PALUDO.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Pato Branco

2009

CRISTINE PALUDO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLE
INTERNO/ FINANCEIRO NA AGROINDÚSTRIA EMBUTIDOS PALUDO.**

Monografia apresentada como requisito parcial à Coordenação do Curso Superior de Ciências Contábeis, para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Paulo Roberto Pegoraro.

Pato Branco

2009

TERMO DE APROVAÇÃO

CRISTINE PALUDO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLE INTERNO/ FINANCEIRO NA AGROINDÚSTRIA EMBUTIDOS PALUDO.

Esta monografia foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Bacharelado em Ciências Contábeis** da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Pato Branco, 03 de dezembro de 2009.

Prof. Antônio Cecílio Silvério M.Sc
Coordenador do Curso de Ciências Contábeis

BANCA EXAMINADORA

Prof. Paulo Roberto Pegoraro M.Sc
Orientador

Prof. Álvaro Dênis Ceni Scolaro
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Antônio Cecílio Silvério M.Sc
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

“Quero, um dia, poder dizer às pessoas que nada foi em vão... que o AMOR existe, que vale a pena se doar às amizades e às pessoas, que a vida é bela sim, e que eu sempre dei o melhor de mim... e que VALEU A PENA!”

Mário Quintana.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à
Deus, pelo dom da vida, e pela
força suprema que ele representa
em minha vida.
E em especial a minha
família.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida, pelos sonhos, pelas oportunidades e pela força para não desistir.

À minha família, e em especial a minha mãe Inês, pelo imenso amor, força e incentivo.

Ao meu namorado, Luciano pela compreensão na ausência, e incentivo nas horas difíceis.

As amigas, Jucinéia T. da Rosa, Eliana Fávero, Elizandra K. Nunes da Silva, e Darliane Z. Vignaga, por este laço tão lindo e firme de amizade que formamos, e pelas alegrias e tristezas que compartilhamos.

Ao orientador, Paulo R. Pegoraro pela sabedoria na orientação e por sua amizade.

A todos, muito obrigada.

RESUMO

PALUDO, Cristine. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLE INTERNO/ FINANCEIRO NA AGROINDÚSTRIA EMBUTIDOS PALUDO**. 2009. Pato Branco. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Graduação em Ciências Contábeis. UTFPR. Campus Pato Branco.

O principal objetivo deste trabalho é promover uma reflexão sobre a importância do planejamento estratégico para a empresa, independente de seu porte e ramo de atividade. É notória a necessidade de planejar, organizar, cumprir e fazer os demais cumprirem as metas. Para a tomada de decisão são necessárias informações corretas, confiáveis, e isso é possível se a empresa dispuser de um bom controle interno e financeiro. Toda e qualquer decisão tomada influencia de forma relevante no resultado obtido pela empresa. É necessário que todas as decisões sejam tomadas com um embasamento seguro. Diante disso optou-se pelo desenvolvimento de um estudo sobre planejamento estratégico, e a implantação de algumas ferramentas de controle interno no setor financeiro da Agroindústria Embutidos Paludo, tendo como base os meses de junho e julho de 2009. A metodologia utilizada foi o estudo de caso. Para a coleta de dados aplicou-se alguns questionário ao administrador e também aos clientes.

Levando em consideração o referencial teórico e o estudo de caso, este trabalho foi muito proveitoso, pois o administrador pode verificar a importância de um planejamento estratégico e também do controle financeiro.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Controle Interno, Controle Financeiro, Tomada de decisão.

ABSTRACT

PALUDO, Cristine. **STRATEGIC PLANNING AND IMPLEMENTATION OF A SYSTEM OF INTERNAL CONTROL / FINANCIAL IN “AGROINDÚSTRIA EMBUTIDOS PALUDO” (Agriculture Industry)**. 2009. Pato Branco. Monograph (Bachelor in Accounting). Undergraduate degree in Accounting. UTFPR. Campus Pato Branco.

The main objective of this work is to promote a reflection about the importance of Strategic Planning for a company regardless of its size or field of activity. The necessity of planning, organizing and making others to commit with rules is clear. To make a decision, it is necessary correct and reliable information and that will only be possible if the company can count on good internal and financial control. Every decision made relevantly influences on the results obtained by the company. It is necessary that all the decisions are made from safe grounds. Because of that, the development of Strategic Planning Study was chosen as well as the implantation of some internal control tools on the financial sector of “Agroindústria Embutidos Paludo”(Agriculture Industry), having its reference on the months of June and July. The Case Study Methodology was used. For data collection, some questioners were applied to administrators and also to some customers. Taken into account the Theoretical Reference and the Case Study this project was very rewarding as the administrator could check over the importance of the Strategic Planning and also the financial control.

Key Words: Strategic Planning, Internal Control, Financial Control, Decision Making, Study Case Methodology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: LAY OUT Embutidos Paludo.....	31
Figura 2: Organograma Embutidos Paludo	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Planejamento Estratégico de 2009 à 2014.....	33
Tabela 2: Cadastro de fornecedores.....	39
Tabela 3: Cadastro de clientes.....	40
Tabela 4: Movimento de caixa mês 06/2009 e 07/2009.....	41
Tabela 5: Controle de caixa diário.....	42
Tabela 6: Contas a pagar e Contas a receber.....	43
Tabela 7: Estoque de Mercadorias.....	44
Tabela 8: Balanço Patrimonial.....	45
Tabela 9: DRE.....	46
Tabela 10: Custo Direto Variável.....	46
Tabela 11: Custo dos Produtos.....	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gráfico de satisfação dos clientes em relação ao produto.....	35
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.1.1 Definição do Tema	14
1.1.2 Apresentação do Problema.....	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Eespecíficos	15
1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	15
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	16
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO.....	18
2.2 PRINCÍPIOS ESPECÍFICOS DO PLANEJAMENTO.....	19
2.3 PARTES DO PLANEJAMENTO.....	20
2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	20
2.5 FASES DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.5.1 Fase I – Diagnóstico Estratégico.....	21
2.5.2 Fase II – Missão da Empresa.....	22
2.5.3 Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos.....	23
2.5.4 Fase IV – Controle e Avaliação.....	23
2.6 CONTROLE INTERNO/ FINANCEIRO.....	23
2.6.1 Definição de Controle Interno.....	23
2.6.2 Objetivos do Controle Interno.....	24
2.6.3 Formatação de um Sistema de Controle.....	25
2.6.4 Controle interno/ Financeiro.....	25
2.6.5 Demonstrações Financeiras.....	26
2.6.6 Controle de caixa e estoques.....	26
2.6.7 Contas a pagar e Contas a receber.....	27
2.6.8 Demonstração de Resultado do Exercício.....	27
2.6.9 Balanço Patrimonial e Balancete.....	28
2.7 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	29

3 ESTUDO DE CASO.....	30
3.1 OPERACIONALIDADE.....	30
3.2 ESPAÇO FÍSICO.....	30
3.2.1 Processo de Industrialização.....	31
3.3 PRODUTOS.....	31
3.4 ENTENDENDO O CASO.....	32
3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA AGROINDÚSTRIA EMBUTIDOS PALUDO.....	32
3.6 CONTROLE INTERNO/ FINANCEIRO.....	38
3.7 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	47
4 CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS.....	51

1 INTRODUÇÃO

Visando diminuir os riscos que as empresas correm, os administradores estão buscando embasamento sólido para administrar com segurança, buscam informações seguras, confiáveis, para que as decisões sejam tomadas da forma mais eficiente e eficaz possível.

Diante das turbulências do cenário empresarial, é necessário ferramentas e técnicas que auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma delas.

Partindo do pressuposto de que o mercado atual é dinâmico, muito competitivo e globalizado, e exige um refinado conceito de estratégia para que as empresas possam buscar a melhor posição dentro das áreas que atuam. Dar ênfase ao planejamento estratégico em empresas de pequeno porte, certamente refletirá em benefícios significativos decorrentes do processo de formulação de estratégias.

A definição da visão, da missão, dos valores e dos objetivos estratégicos da empresa, são premissas básicas para um bom planejamento. Já a análise competitiva é primordial para o desenvolvimento de um negócio de qualquer porte.

É essencial para o setor financeiro que a empresa possua um controle de contas a pagar e a receber, escrituração das entradas e saídas, e o controle de estoques que é fundamental para a programação da produção.

Diante disso, realizou-se um estudo na agroindústria EMBUTIDOS PALUDO, analisando a situação atual, e a partir dos dados e informações obtidas elaborar um Planejamento Estratégico e também a implantação de uma ferramenta de controle interno no setor financeiro, sendo estes de extrema necessidade para verificar a situação da empresa.

De acordo com Massaú (1989, p. 14) as agroindústrias visam “Multiplicar as potencialidades de geração de renda e de emprego e fortalecer os mercados e pólos de desenvolvimento local e regional”.

Em síntese, para a realização do presente trabalho serão feitas pesquisas bibliográficas e análises na empresa, através do método de observação e de questionários, além de conversas informais com o administrador.

O período estudado foi junho e julho de 2009.

Registra-se ainda que os dados e valores numéricos fornecidos pela empresa são reais, apenas ficaram restritas as informações referentes a fornecedores e clientes.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1.1 *Definição do Tema*

O Planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que procura criar uma situação de otimismo da empresa perante as mutações do ambiente, visa usufruir da melhor forma possível das oportunidades, e evitar ameaças.

Segundo Fischmann & Almeida (1995, p. 25),

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através dessa consciência estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Quanto ao controle interno compreende o plano de organização e o conjunto de métodos adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração. Em relação ao controle financeiro, é fundamental em qualquer empresa, pois é o alicerce para a contabilidade.

Assim sendo, tem-se como tema definido para o presente trabalho:

- Planejamento Estratégico e implantação de uma ferramenta de Controle Interno/financeiro na Agroindústria Embutidos Paludo.

1.1.2 *Apresentação do Problema*

A EMBUTIDOS PALUDO é uma Agroindústria que produz e comercializa embutidos (salame colonial, salame italiano, copa defumada e bacon). Situada no Distrito de Nova Espero, trabalha com a licença concedida pela Prefeitura Municipal de Pato Branco através do SIM/POA 002/00 DC.

Para auxiliar no processo de transformação da matéria-prima a empresa dispõe de um Responsável Técnico, ou seja, Veterinário. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, e sem controle financeiro o propósito deste trabalho é:

- Como desenvolver um Planejamento Estratégico, e quais ferramentas de controle interno/financeiro podem ser implantadas na Agroindústria?

1.2 OBJETIVOS

Diante do tema e problema apresentados tem-se como objetivos a serem alcançados:

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um Planejamento Estratégico e implantar uma ferramenta de Controle Interno, na área financeira da Agroindústria Embutidos Paludo.

1.2.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos:

- a) Conceituar Planejamento Estratégico, e possibilitar uma visão das etapas para se implantar o planejamento na empresa.
- b) Com o auxílio do administrador, fazer um planejamento estratégico para a agroindústria.
- c) Conceituar controle interno/ financeiro.
- d) Elaborar através das informações do administrador uma ferramenta de controle financeiro.
- e) Apresentar os resultados obtidos ao administrador da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Ao considerar que o Planejamento Estratégico corresponde a um conjunto de providências a serem tomadas pelo empresário para mudar a situação em que a empresa está, é importante lembrar que ele relaciona-se com objetivos de longo prazo, com maneiras e ações para alcançá-los, que afetam a empresa como um todo.

Diante disso, ao elaborar o presente estudo teve-se a pretensão de mostrar ao administrador a importância de planejar e organizar.

Toda decisão tomada dentro da empresa vai influenciar no resultado, por isso é necessário um controle, uma escrituração para saber se a empresa está progredindo financeiramente ou não.

A EMBUTIDOS PALUDO, não possui nenhuma ferramenta de controle financeiro, por isso o interesse em “organizar” e obter os dados reais, para que desta forma a empresa possa prosperar, e tomar as decisões de forma segura.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder o problema proposto, decidiu-se que para o melhor desenvolvimento do trabalho é necessário a utilização de dois métodos de pesquisa: a bibliográfica e o estudo de caso.

1) Pesquisa bibliográfica: Este método será utilizado para fundamentar aspectos gerais do Planejamento Estratégico, e com o objetivo de buscar respaldo junto aos autores especialistas no tema de controle interno, será consultado a opinião de vários autores.

Para Gil (2002, p. 44), “pesquisa bibliográfica é a pesquisa desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

2) Estudo de caso: Consiste na análise qualitativa de uma determinada empresa. De acordo com Jonas Rodrigo, Agosto de 2008 disponível no site <http://www.vestcon.com.br>, acessado em 09/09/2009 às 13:22 hs.

É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade própria. É uma investigação que se assume como particularística, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

Estudo de caso é uma pesquisa mais profunda, procura-se analisar e entender as características da empresa ou organização em estudo.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A monografia está construída da seguinte maneira:

No capítulo 1, apresenta-se a introdução, os objetivos geral e específico, o tema e o problema, a justificativa desta monografia, bem como os procedimentos metodológicos.

No capítulo 2 estão os conceitos que foram utilizados para a fundamentação teórica expressando a opinião de vários autores sobre planejamento estratégico, controle interno e controle financeiro.

No capítulo 3, encontra-se o estudo de caso, ou seja, a pesquisa e todas as informações que foram utilizadas, bem como modelos de controle financeiro que

poderão ser utilizados pelo administrador.

O capítulo 4 apresenta as considerações finais sobre a monografia, incluindo as também as referências bibliográficas utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Planejar é desenvolver técnicas, processos administrativos que poderão proporcionar à empresa uma situação mais confortável. O planejamento auxilia o administrador nas decisões futuras de maneira mais eficiente e eficaz. Levando em consideração que o planejar diminui a incerteza na tomada de decisão, o que traz uma maior segurança ao administrador.

De acordo com Chiavenato, (2003, p. 39) “O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências”. Este é o propósito de toda a organização, atingir os objetivos, e diminuir as falhas.

Para Oliveira (2004, p. 53) “O planejamento não é um ato isolado, e deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos”.

A organização deve ser analisada no geral, setor por setor, para que as implicações futuras supram as necessidades de todos os departamentos.

O planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência (fazer as coisas de maneira adequada), eficácia (fazer as coisas certas) e efetividade (manter-se no mercado).

Segundo Fischmann, (1991, p. 25) “Administração estratégica é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia a organização”.

Deve haver uma sintonia entre o administrativo e o operacional, se as decisões forem tomadas levando em consideração a empresa como um todo, há mais chances de fazer a escolha certa, e tomar as decisões de maneira correta.

2.2 PRINCÍPIOS ESPECÍFICOS DO PLANEJAMENTO

Com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, Ackoff (1974, p. 28) apud Oliveira (2001, p. 40) apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos:

a) Planejamento participativo: O responsável pelo planejamento não deve

preocupar-se apenas em elaborá-lo, mas sim em elaborar de acordo com os parâmetros da empresa, isso para que ocorra uma excelente adaptação;

- b) Planejamento coordenado:** Os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente;
- c) Planejamento integrado:** Os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados;
- d) Planejamento Permanente:** Essa condição é exigida pelo ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo. Pois isso deve adequar-se com o tempo.

Os princípios do planejamento proporcionam uma base mais sólida para o processo decisório inerente ao planejamento na empresa.

Para Fischmann (1991, p. 25)

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Depois de analisar os setores e detectar as deficiências as pessoas envolvidas no processo de melhora devem estar conscientes das atitudes que deverão tomar.

2.3 PARTES DO PLANEJAMENTO

Independente da metodologia utilizada, existem alguns aspectos que devem ser considerados em todo planejamento. Ackoff (1974, p. 4) apud Oliveira (2001, p. 44), apresenta cinco partes:

- **Planejamento dos fins:** Especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e metas.
- **Planejamento dos meios:** São os caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado.
- **Planejamento organizacional:** Esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos.

- **Planejamento dos recursos:** Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
- **Planejamento da implantação e controle:** Corresponde à atividades de planejar o gerenciamento da implantação do empreendimento.

Existem etapas a serem seguidas, primeiro deve ser feita uma análise de como a empresa está e como se espera que ela esteja até um determinado prazo, estabelecer de que maneira serão implantadas as ações corretivas e o que será necessário e então, efetivar as estratégias.

2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Considerando os grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento.

Conforme expõe Oliveira, (1997, p. 43):

- Planejamento Estratégico: Relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo.
- Planejamento Tático: Relaciona-se à objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente afetam somente parte da empresa.
- Planejamento Operacional: Pode ser considerado como a formalização, através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Nessa situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

No planejamento estratégico será levado em consideração toda a empresa e as estratégias são traçadas para a execução a longo prazo, no tático é apenas alguns setores com ações corretivas a curto prazo. E o planejamento operacional é a metodologia de que a empresa irá usufruir para alcançar os objetivos.

2.5 FASES DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Identificados os pontos fracos, deve-se elaborar a melhor estratégia de correção, para que estes deixem de existir.

De acordo com Fischmann, (1991, p. 93) "Quanto mais forte for o desempenho estratégico e financeiro da empresa, maior a probabilidade de que ela

tenha uma estratégia bem concebida e bem executada”.

A decisão de planejar decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável.

Para Oliveira (2004, p. 65), “O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade”.

Conforme Oliveira (2004, p. 68), as fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

Fase I – Diagnóstico estratégico;

Fase II – Missão da empresa;

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos;

Fase IV – Controle e avaliação.

2.5.1 Fase I – Diagnóstico Estratégico

Nesta fase deve-se determinar “como a empresa está”, pessoas representativas analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.

Identifica-se a **visão** da empresa, **análise externa e interna, e análise dos concorrentes**.

Conforme Oliveira (2004, p. 69), a **visão** pode ser considerada como limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

Na **análise externa** verificam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa, e as maneiras de evitar ou usufruir dessas situações.

É oportuno considerar os seguintes tópicos:

- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Mercado;
- Aspectos econômicos, financeiros, socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Órgãos governamentais;
- Mercado de mão de obra; e
- Concorrentes.

Na **análise interna** são verificados os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. É interessante fazer uma análise dos principais concorrentes, isso para facilitar o estabelecimento de estratégias da empresa no mercado.

Outra análise que pode ser realizada neste momento é a do potencial da empresa, visando a possibilidade de crescimento.

Em um sentido mais amplo a estrutura organizacional da empresa é de suma importância que seja bem definida.

Alguns dos fatores a serem considerados:

- Produtos e serviços atuais;
- Novos produtos e serviços;
- Promoção;
- Comercialização;
- Estrutura organizacional;
- Tecnologia;
- Controle e avaliação, entre outros.

Na **Análise dos concorrentes** será identificado as vantagens e desvantagens em relação aos concorrentes, é através deste procedimento que o empresário ira adequar o posicionamento competitivo da empresa perante os concorrentes.

A estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa.

Visão estratégica é a visão do rumo e do curso dos negócios futuros de uma organização, um conceito de orientação para o que a organização esta tentando fazer e tornar-se.

2.5.2 Fase II – Missão da Empresa

A definição da missão da empresa é um processo trabalhoso que deve ser conduzido de forma séria, pois constitui o ponto de partida para criar uma situação onde a empresa cresça organizada.

Para Oliveira (1997, p. 76) “a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa que ir, a missão representa a razão de ser da empresa”.

A missão é a forma de resumir e sintetizar para todos da organização, qual será seu direcionamento no curto e médio prazo, abrangendo os seus produtos e serviços, clientes e o mercado em que atua.

Nessa fase também são estabelecidos os propósitos atuais e potenciais, a postura estratégica, as macroestratégias e macropolíticas.

Para Fischmann (1991, p. 25) “Missão é o papel que desempenha a organização”. Ainda para Fischmann, (1991, p. 140) “Missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização”.

Na teoria de Fischmann, a missão é o que a organização se propõe a fazer.

Chiavenato, (2003, p. 73) “Estabelecer uma missão e declará-la formalmente ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção, ao explicitar os principais objetivos da organização”. Definida a missão da empresa, os colaboradores e o administrador estarão cientes de que almejam, e certos dos objetivos que a empresa visa alcançar.

2.5.3 Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

No Instrumento prescritivo é estabelecido os objetivos, desafios, metas, estratégias políticas funcionais, projetos e plano de ação.

Já nos Instrumentos quantitativos deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos.

2.5.4 Fase IV – Controle e Avaliação

Nesta fase, verifica-se “como a empresa esta indo”, é avaliado o desempenho e se necessário implantar ações corretivas.

2.6 CONTROLE INTERNO/FINANCEIRO

2.6.1 Definição de Controle Interno

Controle Interno pode ser entendido como todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que na empresa:

- a) Os colaboradores respeitem e adiram às políticas traçadas pela alta administração;

- b) Os ativos tenham sua integridade protegida;
- c) As operações sejam adequadamente registradas, em sua totalidade.

Não podemos definir o controle interno apenas como um sistema de rotinas e procedimentos burocráticos. Para o Conselho Federal de Contabilidade (2000, p. 140)

O sistema contábil e de Controles Internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção de seu patrimônio, proteção da confiabilidade e tempestividade de seus registros e demonstrações contábeis e de sua eficácia operacional.

Para Oliveira, Perez e Silva (2005, p. 82) "Controle Interno é o conjunto de procedimentos que, integrados ao fluxo operacional da empresa, visa detectar e prevenir desvios, erros e irregularidades intencionais ou não".

Os controles internos devem ser eficientes quanto ao repasse das informações, fazendo com que os relatórios contábeis gerados tragam as informações verdadeiras. Esta ferramenta tem a função de auxiliar na organização e também de evitar fraudes. É necessário que seja bem elaborado de acordo com as necessidades da empresa.

2.6.2 Objetivos do Controle Interno

O controle interno deve ser visto como um instrumento de gestão de suma importância para as empresas.

De acordo com Oliveira, Perez e Silva (2005, p. 84) "Os principais objetivos do conjunto de sistema de controles internos são:"

- a) Verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia;
- b) Obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões;
- c) Comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- d) Proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e direitos;
- e) Prevenir erros e fraudes;
- f) Servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção;
- g) Registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;

- h) Assegurar a legitimidade dos passos da empresa;
- i) Assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período;
- j) Permitir a observância e escrito cumprimento da legislação em vigor.

O controle interno visa fornecer informações seguras, previne fraudes, e até mesmo auxilia na localização de possíveis erros.

De fato, os objetivos do controle interno é o registro das transações e também assegurar informações seguras a qualquer momento.

2.6.3 Formatação de um Sistema de Controle

Cada empresa possui características peculiares, não há um modelo “pré-fabricado” de controle interno que se adapte às necessidades de qualquer empresa, porém certos fatores devem ser considerados essenciais para o controle interno nas empresas:

- Confecção de um organograma;
- Estrutura contábil adequada;
- Oferecer treinamentos aos colaboradores;
- As ferramentas de controle interno devem ser observadas e modificadas, se necessário, continuamente.

Um sistema de controle deve assegurar a condução ordenada, eficaz e eficiente da atividade operacional.

O sistema de controle deve variar de acordo com a natureza do negócio, estrutura e tamanho da empresa, as ferramentas de controle devem se mostrar eficazes para atender os objetivos da direção.

2.6.4 Controle Interno/Financeiro

Atualmente a maioria dos empresários, seja de pequeno, médio ou grande porte necessita acompanhar as transformações que estão acontecendo e adotar atitudes em sua empresa que favoreça sua administração.

Controlar as finanças é saber como, quando, onde e quanto dinheiro foi ganho e gasto na empresa e também prever receitas e despesas.

O Controle Financeiro pode ser seguído por planilha financeira, Gerenciador Financeiro, Programa Financeiro pago ou gratuito, mas o principal objetivo é realizar essa tarefa com organização para obter os melhores resultados.

2.6.5 Demonstrações Financeiras

O desenvolvimento da função financeira implica na avaliação de um grande número de informações. Essas informações surgem da análise e interpretação dos dados brutos transmitidos através das demonstrações financeiras.

Para Braga (1989, p. 37) “as demonstrações financeiras podem ser divididas em dois grupos, sendo eles: Demonstrações gerenciais para uso interno e Demonstrações contábeis para divulgação externa”.

Grande parte dos demonstrativos gerenciais apresenta detalhamentos sobre os saldos das:

- Entradas e saídas de caixa;
- Programação de vencimentos de contas a pagar e a receber;
- Vendas por linha de produtos;
- Entradas e baixas de estoque, etc.

Quanto às demonstrações contábeis para serem divulgadas externamente são:

- Balanço Patrimonial/ balancete;
- Demonstração do Resultado do Exercício, etc.

2.6.6 Controle de caixa e estoques

O controle de caixa nada mais é do que o registro das entradas e saídas no mês.

Entradas: Montante financeiro, proveniente da venda de produtos.

Saídas: Despesas com matéria-prima, material de uso e consumo, despesas administrativas, etc.

Estima-se que os valores de entrada sejam maiores que as saídas.

Controle de estoque: O controle de estoque é o procedimento adotado para registrar a entrada e saída de mercadorias ou produtos em uma empresa. É necessário para saber qual quantidade ou quilos de cada produto a empresa tem disponível para a venda.

2.6.7 Contas a pagar e Contas a receber

Contas a pagar é o que a empresa deve a terceiros. Conforme Braga (1995, p. 43) “Contas a pagar refere-se a duplicatas a pagar a fornecedores, salários, comissões, juros e encargos financeiros, etc”.

Contas a receber é geralmente um montante em dinheiro que a empresa tem a receber proveniente da venda dos produtos ou de serviços prestados. Ainda para Braga (1995, p. 40) “Contas a receber, é o montante em dinheiro a receber, gerado pelas vendas a prazo”.

Segundo Iudicibus (1998, p. 45) “Contas a receber são valores não recebidos decorrentes de vendas de mercadorias ou prestação de serviços a prazo.

2.6.8 Demonstração do Resultado do Exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é uma demonstração contábil que se destina a evidenciar o resultado líquido em um exercício, isso através do confronto das receitas, custos e despesas, apuradas segundo o regime de competência.

Para elaborar uma demonstração de resultados baseada no regime de competência deve-se considerar os seguintes princípios contábeis:

- Princípio da realização da receita: Contabilizar a receita no momento que aconteceu o fato gerador da mesma.
- Princípio da confrontação das despesas: no momento da escrituração da receita, escrituram-se também as despesas sacrificadas para a obtenção da mesma, deste confronto obtêm-se os resultados do exercício.

Entretanto, é possível apresentar aos sócios demonstrações diferentes das exigidas por lei, desde que o objetivo principal seja fornecer informações úteis para a tomada de decisões.

Conforme Hoss (2000, p. 99) a DRE “pode ser elaborada de forma que atenda à necessidade de informação, tal como apurar o resultado”.

De acordo com Braga (1995, p. 52) “Na DRE é evidenciada a formatação do lucro ou prejuízo do exercício social, mediante a confrontação das receitas realizadas e das despesas incorridas”.

Ainda para Braga (1995, p. 52)

A receita é considerada realizada no momento em que ocorre a venda e

transferência de um bem a outrem, ou na prestação de serviços ou, ainda a aquisição de um direito produzido por outro tipo de transação. Em qualquer dessas alternativas deve existir o compromisso da outra parte realizar um pagamento simultâneo futuro.

Quanto às despesas incorridas para a obtenção dessas receitas devem ser contabilizadas no mesmo período.

É importante ressaltar que o resultado contábil é determinado através da aplicação do regime de competência.

Portanto, a demonstração do resultado do exercício oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa em certo período.

2.6.9 Balanço Patrimonial e Balancete

Nessa demonstração encontram-se representados os saldos de todas as contas que integram o patrimônio da empresa em determinada data. Pode-se afirmar que o Balanço Patrimonial é uma *fotografia* em que aparecem os valores de todos os bens e direitos que formam o ativo da empresa, de todas as dívidas e compromissos a pagar que constituem o seu passivo, também recursos de terceiros e o total dos recursos pertencentes aos proprietários, este denominado Patrimônio Líquido, ou PL. Em relação ao Balancete, este comporta todas as contas movimentadas no período que possuem saldo no final de um período qualquer.

Braga (1995, p. 69) “A apresentação dos saldos de todas as contas patrimoniais e de resultado em um único demonstrativo é designada por Balancete de verificação, ou simplesmente Balancete”.

Um balancete é uma relação de todas as contas que constam do Livro Razão que houve movimento e que restaram saldos em um determinado momento. Sabendo que para cada débito tem um crédito em igual valor, todos os lançamentos a créditos devem ser iguais a todos os lançamentos a débito. O balancete Permite demonstrar a situação financeira no período, confrontar valores previstos com o realizado, além disso, visa promover a correção de rumos quando necessário.

Já o Balanço Patrimonial evidencia a situação patrimonial da empresa numa determinada data geralmente em 31 de dezembro. Fornece a medida financeira dos bens da entidade, bem como os seus direitos e obrigações.

2.7 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

É perceptível pelo referencial teórico que o planejamento estratégico é de suma importância para uma empresa independente de seu porte. Atualmente, planejar é fundamental para se obter sucesso em um mercado cada vez mais competitivo.

Para ter um registro das operações, identificou-se modelos de controle interno no setor financeiro que podem ser implantados nas empresas se necessário. O controle financeiro é uma ação necessária para verificar se os objetivos, os planos, as políticas e os padrões estão sendo atendidos.

A partir destes controles as informações financeiras serão de grande valia na tomada de decisões.

3. ESTUDO DE CASO

Depois do embasamento teórico apresentado acima, partimos então para o estudo de caso, que se realizou na Agroindústria **EMBUTIDOS PALUDO**.

Iniciar-se-á descrevendo-se o seu processo físico-operacional.

A agroindústria Embutidos Paludo iniciou as suas atividades em março de 1992, no Distrito de São Roque do Chopim, atual Nova Espero, situada na Av. cidade de Pato Branco - Paraná .

De acordo com o Grupo 4 de MIE, 2007 disponível no site <http://grupo4te.com> acessado em 03/08/2009 às 09:56 hs.

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Partindo deste pressuposto a agroindústria foi analisada e os dados e informações foram absorvidas de acordo com a necessidade exposta.

3.1 OPERACIONALIDADE

Agroindústria foi implantada pelo SIM/POA 002/00 DC – (um programa da Prefeitura Municipal de Pato Branco, de apoio ao produtor rural) onde a comercialização só pode ser realizada em Pato Branco, sendo isenta de impostos sobre produto vendido.

O estabelecimento é fiscalizado pela Vigilância Sanitária, e também conta com a responsabilidade técnica do Veterinário Lucas Malinski este, pago pela agroindústria.

É obrigatório que a matéria prima esteja inspecionada. Podendo ser adquirida em frigoríficos de outras cidades, ou comprados de produtores rurais, porém devem ser abatidos e inspecionados em frigorífico.

A área de manipulação deve ser dedetizada a cada 6 meses.

3.2 ESPAÇO FÍSICO

O ambiente é todo em azulejo branco, e dividido em duas alas. Na ala I, fica a

área de vendas, as gaiolas de estocagem do produto a ser vendido, e os armários de estocagem de produtos utilizados na fabricação. Na ala II, é onde ficam os maquinários para a industrialização.

3.2.1 Processo de Industrialização

A matéria-prima entra na empresa através do tampão de recepção de matéria prima, de imediato a carne é levada para as câmeras frias até que fique na temperatura certa. Depois disso segue para a mesa de desosse, depois é moída temperada, e embutida. E então é levada para a ala III, no defumador.

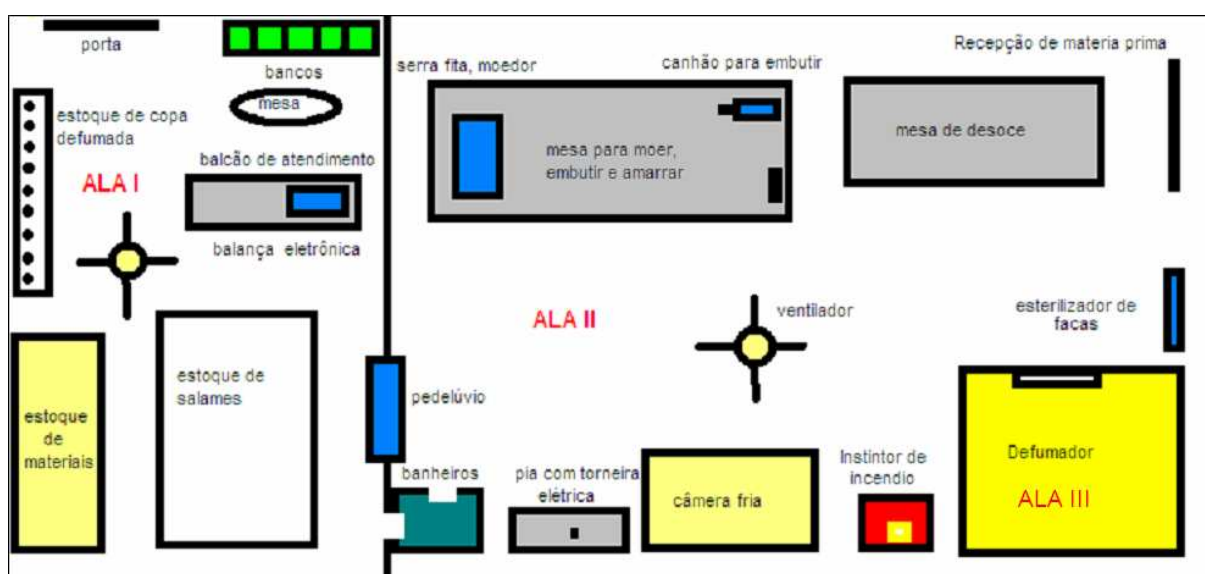


Figura 1: Lay out da Agroindústria Embutidos Paludo.
Fonte: Embutidos Paludo

3.3 PRODUTOS

A agroindústria Embutidos Paludo se propõe a produzir e comercializar Embutidos (Salame Italiano, Salame Colonial e Copa defumada).

Descrição dos produtos:

Salame Italiano Defumado: Feito com tripa reta padrão, carne de lombinho, sal refinado, pimenta do reino, líquido de alho, toucinho picado, vinho branco seco, nós moscada, açúcar branco refinado. Contém nitrato de sódio e conservantes P-VII.

Salame Colonial Defumado: Ensacado em tripa torta (U), feito com carne de pernil, paleta, costela e pescoço. Sal refinado, pimenta do reino, líquido de alho, toucinho picado, vinho branco seco, nós moscada, açúcar branco refinado. Contém nitrato de sódio e conservantes P-VII.

Copa Defumada: Carne de lombinho fatiada, sal refinado, toucinho picado, pimenta

do reino, canela, cravo, louro e nós moscada.

Existem alguns cuidados para a conservação do produto como: Manter em local seco, fresco e ventilado, com temperatura não superior à 16°C. A validade dos embutidos é de 60 dias após a data de fabricação.

3.4 ENTENDENDO O CASO

A Embutidos Paludo está no mercado há 17 anos, porém não existe nenhuma ferramenta de controle, nem de planejamento. O intuito deste estudo é melhorar a gestão da empresa, através do planejamento estratégico, e também proporcionar ao proprietário a real situação de sua empresa, através da implantação de ferramentas de controle financeiro.

A partir dos dados fornecidos pelo administrador será elaborada a pesquisa de satisfação dos clientes, a missão da empresa e foram vistos alguns pontos do planejamento estratégico.

Em relação ao controle financeiro, será utilizado como base os dados dos meses de junho e julho de 2009, e através das planilhas de controle implantadas na agroindústria o empresário poderá analisar a real situação financeira de sua empresa.

3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA AGROINDÚSTRIA EMBUTIDOS PALUDO

O estudo foi feito seguindo as fases básicas para o planejamento:

Fase I – Diagnóstico estratégico;

Fase II – Missão da empresa;

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos;

Fase IV – Controle e avaliação.

Fase I – Diagnóstico Estratégico

Visão da empresa:

A visão nada mais é de que a descrição do futuro desejado para a empresa.

“Crescer com rentabilidade”.

VALORES

*Rentabilidade;

- *Qualidade;
- *Confiabilidade;
- *Ética;
- *Transparência.

A visão da empresa representa o que a empresa almeja, no caso desta em estudo, o objetivo é crescer com rentabilidade, progredir da forma correta, com bons controles, tomando decisões corretas, e gerar lucros.

Planejamento Estratégico de 2009 à 2014.

Planejar é visualizar como se almeja que a empresa esteja até uma determinada data. Neste caso, o administrador registrou suas metas do segundo semestre de 2009 até 2014.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMBUTIDOS PALUDO 2009 - 2014						
	2º SEMESTRE 2009	2010	2011	2012	2013	2014
REFORMA DO DEFUMADOR	X					
INSTALAR DOIS VENTILADORES		X				
VENDER NA FEIRA DO PRODUTOR RURAL		X				
AUMENTAR AS VENDAS EM 30%		X				
ADEQUAR O ESTABELECIMENTO PARA RETIRAR A LICENÇA DE COMERCIALIZAR BANHA E TOUCINHO			X			
ADEQUAR O ESTABELECIMENTO PARA ABATE DE SUÍNOS			X			
FABRICAR LINGUIÇINHA				X		
TROCAR AS TELAS DAS GAIOLAS DE ESTOQUE				X		
COMPRAR UM VEÍCULO ADEQUADO PARA A ENTREGA DE PRODUTOS					X	
VENDER PARA 3 SUPERMERCADOS						X

Tabela 1: Planejamento Estratégico de 2009 à 2014.
Fonte: Embutidos Paludo.

No segundo semestre de 2009, deverá ser efetuada a reforma do defumador. E em 2010, instalado 2 ventiladores de teto, um para cada ala do estabelecimento, para que desta forma o ambiente fique mais arejado. Também para 2010 está previsto o aumento de 30% nas vendas, além da comercialização dos produtos na Feira do Produtor Rural na cidade de Pato Branco.

Em 2011 está previsto a reforma de duas alas para a adaptação do estabelecimento para abate de suínos e industrialização de banha, além da venda de toucinho. Até o final de 2012 será fabricado linguiçinha aumentando a diversidade dos produtos. Pensando na higiene e na boa conservação dos produtos, neste mesmo ano será trocado as telas de todas as gaiolas de estocagem.

Tendo mais três produtos para vender, em 2013 será adquirido um veículo melhor para a entrega dos produtos. Um dos objetivos que será necessário todo o

emprenho possível do administrador é para 2014, que é vender para três supermercados de grande porte.

Análise externa, Análise interna e Análise dos concorrentes

Ao analisar o ambiente de mercado, em relação ao fornecedor de matéria-prima que é a Cooperativa Agropecuária Novicarnes, a empresa fica extremamente vulnerável em relação ao preço de aquisição da matéria-prima, pois a agroindústria depende deste fornecedor.

A partir de um estudo e algumas conversas com o veterinário, verificou-se que se o Sr. Neuri deve comprar os suínos dos suinocultores e levá-los para o abate no frigorífico, terá um custo de aproximadamente R\$ 80,00 reais com o transporte do suíno e mais R\$ 60,00 reais com as despesas de abate, porém o preço de aquisição é consideravelmente menor, do que o quilo do suíno já abatido e vendido pelo frigorífico. Devemos levar em consideração que o administrador poderá aumentar o seu faturamento, com a venda do toucinho, bacon e costela defumada. Desta forma, não ficará dependente do frigorífico, tendo outra opção de fornecedor.

PREÇO POR KG

NOVICARNES	4,65
SUINOCULTORES	4,35

Suíno de 100 kg

Perdas = 22 kg

Preço do kg antes do abate R\$ 2,00

$$60,00 + 80,00 + 200,00 = 340/78 = 4,35$$

Esse exemplo é para um suíno de 100 kg, o custo por kg depois de abatido é de R\$ 4,35. Como o preço de aquisição da matéria-prima é muito vulnerável, é aconselhável dispor de outras opções de compra.

De acordo com a Secretaria da Agricultura de Pato Branco, verificou-se que é possível comprar a matéria-prima de outra Cidade, apenas é restrito a Cidade de Pato Branco a comercialização dos embutidos. Porém ao analisar a empresa e a sua capacidade de produção, notou-se que a empresa pode aumentar em 35% a produção mensal. Com isso, irá consequentemente aumentar a clientela e também

os lucros.

Ainda fazendo parte da análise externa da empresa, no dia 09 de junho de 2007, foi aplicado um questionário de satisfação a uma população de 40 clientes, na cidade de Pato Branco.

As questões foram respondidas atribuindo uma nota de 0 a 10 de acordo com a satisfação do cliente. Na seqüência segue as perguntas.

- 1- Quanto ao sabor do produto?
- 2- Quanto ao tempero?
- 3- Quanto à disponibilidade de entrega?
- 4- Em relação ao atendimento na entrega?
- 5- Em relação às condições de higiene na entrega?
- 6- Em relação à quantidade de gordura no produto?
- 7- Em relação às condições de higiene na entrega?
- 8- Quanto ao preço?

A seguir o gráfico com o resultado da pesquisa:

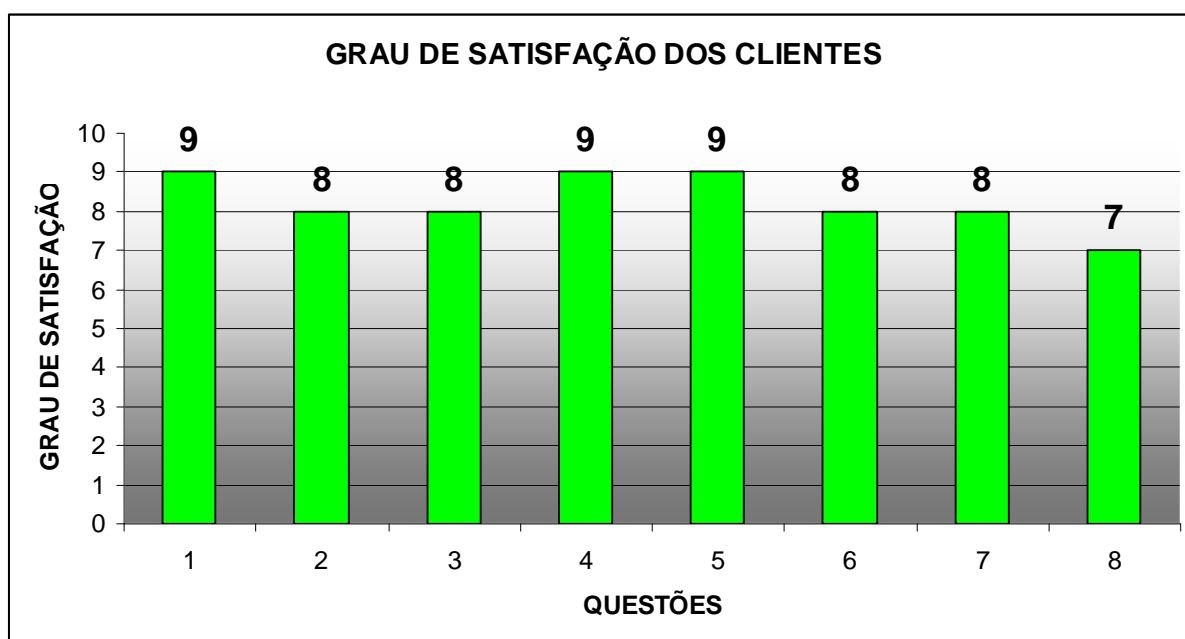


Gráfico 1: Gráfico de satisfação dos clientes em relação ao produto.
Fonte: Clientes da Agroindústria Embutidos Paludo.

O gráfico nos mostra que o resultado da pesquisa foi animador, pois a média de satisfação dos clientes é de 8,25. De acordo com os questionários percebe-se que o administrador deve estar mais atento quanto ao preço de venda, item este que obteve nota 7,0 na pesquisa.

Análise interna e análise dos concorrentes:

Para melhor entender a estrutura da empresa, segue o organograma.



Figura 2: Organograma Embutidos Paludo.

Fonte: Embutidos Paludo

A organização deve ser o meio para obtenção de resultados positivos.

Entretanto o organograma da pequena empresa deve ser simples, de acordo com a estrutura administrativa.

Como diretor executivo, gerente industrial e gerente comercial está o Sr. Neuri Paludo. A gerência administrativa, e o financeiro é a cargo da Sra. Inês Paludo.

Analisando internamente a empresa nota-se que o estudo dos principais concorrentes é fundamental, isso para facilitar o estabelecimento de estratégias da empresa no mercado. Para analisar os principais concorrentes de antemão temos que levou-se em consideração o público alvo, que no caso da agroindústria em estudo, são pequenos comerciantes, mercados de pequeno e médio porte, e consumidores em geral. Como concorrente direto está o Salame Colonial do Bito, e também algumas potências como Sadia e outras empresas com grande representatividade competitiva, porém o público alvo destas é os supermercados.

Como concorrente direto está o salame Bito e os produtores que trabalham sem registro. As estratégias que podem ser tomadas em relação a estes, é oferecer aos consumidores produtos de qualidade, saborosos e a preço acessível. Em relação as entregas, pode ser estabelecido um prazo máximo de 48 hs depois da efetivação do pedido, desta forma o cliente poderá se sentir seguro quanto a entrega do pedido realizado.

Em relação ao preço, este é um elemento mercadológico para o qual o mercado possui maior sensibilidade. Massaú (1989, p. 41) “O preço, uma vez adequado ao “momento/mercado”, assegura o êxito das vendas, podendo impedir a penetração da concorrência”.

Outra análise realizada neste momento é a do potencial da empresa, atualmente é fabricado 400 kg de salame por semana, porém a capacidade de produção que o espaço físico comporta é de aproximadamente 600 kg por semana, o empresário deve investir em marketing e abrir mercado para poder expandir sua produção, uma vez que a agroindústria dispõe de estrutura física.

Fase II – Missão da Empresa:

A missão deve responder o que a agroindústria se propõe a fazer, e para quem. Quanto ao enunciado, é uma declaração do propósito e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes.

Com a autorização do proprietário foi estabelecida a missão.

“Produzir e comercializar embutidos, garantindo a qualidade e o sabor dos produtos, visando a satisfação de nossos clientes”.

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Para melhor entender o que o administrador almeja foi aplicado o seguinte questionário:

1- Quais os objetivos da Agroindústria:

Produzir produtos de qualidade, garantindo o sabor e a satisfação dos clientes;
Vender mais e lucrar mais.

2- Quais as metas:

Usar as ferramentas de controle implantadas
Conquistar mais clientes;
Produzir mais.

3- Os projetos:

Reformar o defumador até o fim do ano que segue.
Conquistar mais clientes;
Comercializar outros produtos, como: toucinho e banha;

4- Quais são os recursos necessários para atingir os objetivos e realizar os

projetos?

Para atingir os objetivos é necessário vender mais para obter o dinheiro necessário para a reforma.

A Embutidos Paludo pretende conquistar mais clientes para aumentar a sua produção e também os lucros. Pretende reformar o defumador, que é a ala onde são defumados os produtos e aumentar a estrutura física para poder industrializar e comercializar outros produtos como toucinho defumado e banha.

Entretanto para que os objetivos sejam alcançados o primeiro passo a ser dado é produzir e vender mais, já que as reformas só poderão ser executadas se aumentar os lucros.

Fase IV – Controle e Avaliação

A empresa já esta no mercado há vários anos, participa de feiras, como a Expopato, expõe os produtos em festas regionais como a festa da laranja no Distrito de Nova Espero (onde é situada a fábrica), e a feira do produtor rural.

O produto tem boa aceitação no mercado, porém a produção esta abaixo da capacidade.

O espaço físico de manipulação, estocagem e a área de vendas é bem arejado, estando em perfeitas condições de higiene e limpeza.

Mostrou-se necessárias ações corretivas quanto a administração, controle financeiro e de produção. As compras são feitas de acordo com os pedidos, é fundamental que tenha uma programação de compra de matéria prima, uma vez que o preço de mercado esta sujeito a variações. Em relação ao financeiro é necessário o registro das operações (contas a pagar – fornecedores e contas a receber – vendas), para poder ter um controle, saber a situação financeira.

3.6 CONTROLE INTERNO/ FINANCEIRO

Anteriormente a implantação do sistema de controle financeiro a empresa não sabia o saldo do caixa, não havia registro das transações realizadas, assim não era possível saber se a empresa estava tendo lucros ou prejuízos nas suas atividades. Não era possível saber de imediato o saldo de contas a pagar e de contas a receber, tampouco o movimento de caixa.

Para ter um controle interno eficiente é necessário adotar um conjunto de

procedimentos ou métodos para proteger os ativos e fornecer dados confiáveis para melhorar a administração da empresa, buscando assim, atingir a eficiência e eficácia empresarial. É notório que as informações financeiras são de grande valia, pois o foco das empresas dentre outros objetivos é gerar riquezas, lucros.

Possuir um Controle Financeiro ajuda a entender as entradas, saídas, receitas e dividendos.

Como já citado anteriormente não havia nenhum registro de caixa (entradas, saídas). É perceptível que desta forma não há possibilidade de avaliar a situação financeira da empresa. Hoje, a partir da utilização das planilhas de controle a agroindústria está se organizando para que o resultado apurado seja útil para a administração.

Os primeiras providências tomadas em relação às finanças foram:

- Organizar as notas fiscais e duplicatas a pagar;
- Registrar as contas a pagar e a receber;
- Controlar o movimento de caixa; entre outros.

No modelo que será apresentado na seqüência, estão expostos o Cadastro dos Fornecedores e Clientes.

CADASTRO DE FORNECEDORES			
FORNECEDOR	MATERIAL	TELEFONE	CONTATO
A	SUINOS	46 XXXX XXXX	ARMANDO
B	PACOTES/ SACOLAS	46 XXXX XXXX	MAURICIO
C	SUINOS	46 XXXX XXXX	FELICIO
D	SUINOS	46 XXXX XXXX	GENUINO
E	SUINOS	46 XXXX XXXX	JOSE
F	INGREDIENTES/ TEMPEROS	46 XXXX XXXX	JULIANA
G	CARNE SUINA	46 XXXX XXXX	JOÉ
H	SUINOS	46 XXXX XXXX	SALUSTIANO
I	INGREDIENTES/ TEMPEROS	46 XXXX XXXX	VALDECIR
J	TRIPAS/ BARBANTES/ TEMPEROS	46 XXXX XXXX	EVERTON
K	SUINOS	46 XXXX XXXX	VIDALCI

Tabela 2: Cadastro de Fornecedores

Fonte: Embutidos Paludo

Com esta planilha de controle ficará mais prático para o empresário, localizar os telefones de acordo com o que necessita comprar.

É interessante o cadastro de fornecedores, pois por exemplo, se o fornecedor principal de matéria-prima não possuir na data solicitada os suínos de acordo com a necessidade do empresário, já estão relacionadas as outras opções de

fornecedores para a compra do produto necessário.

Na seqüência está o cadastro de clientes, com o nome da pessoa responsável pelas compras e pagamentos, endereço e também o telefone de contato.

CADASTRO DE CLIENTES			
CLIENTE	CONTATO	ENDEREÇO	TELEFONE
1	IRENE	BOM RETIRO	46 XXXX XXXX
2	LEANDRO F.	BONATO	46 XXXX XXXX
3	ARNALDO	BORTOT	46 XXXX XXXX
4	NICOLE	BORTOT	46 XXXX XXXX
5	SILVA	BORTOT	46 XXXX XXXX
6	ANITA	CENTRO	46 XXXX XXXX
7	ÉLTON	CENTRO	46 XXXX XXXX
8	FRANCISCO	CENTRO	46 XXXX XXXX
9	AMARILDO	CENTRO	46 XXXX XXXX
10	NATALINO	CENTRO	46 XXXX XXXX
11	ALTEMIR	CENTRO	46 XXXX XXXX
12	ERNESTO	CENTRO	46 XXXX XXXX
13	VITORIA	FRARON	46 XXXX XXXX
14	NELCI	GRALHA AZUL	46 XXXX XXXX
15	DARCI	GRALHA AZUL	46 XXXX XXXX
16	DARCO J.	GRALHA AZUL	46 XXXX XXXX
17	JOSE	PLANALTO	46 XXXX XXXX
18	TIAGO	PLANALTO	46 XXXX XXXX
19	INACIO	SANTA TEREZINHA	46 XXXX XXXX
20	AMANDA	SANTA TEREZINHA	46 XXXX XXXX
21	PRISCILA	SÃO CRISTOVAO	46 XXXX XXXX
22	ANITA	SÃO CRISTOVAO	46 XXXX XXXX
23	LEONE	SÃO CRISTOVAO	46 XXXX XXXX
24	CHICO	SÃO FRANCISCO	46 XXXX XXXX
25	JAIR	SÃO JOÃO	46 XXXX XXXX
26	ÉRIC	SÃO LUIZ	46 XXXX XXXX
27	PEDRO	SÃO ROQUE DO CHOPIM	46 XXXX XXXX
28	GABRIELA	SÃO ROQUE DO CHOPIM	46 XXXX XXXX
29	LUCIANO	SÃO ROQUE DO CHOPIM	46 XXXX XXXX
30	JULIANA	SÃO ROQUE DO CHOPIM	46 XXXX XXXX
31	RICARDO	SÃO ROQUE DO CHOPIM	46 XXXX XXXX
32	VINICIOS	SÃO ROQUE DO CHOPIM	46 XXXX XXXX
33	JOSUÉ	SÃO ROQUE DO CHOPIM	46 XXXX XXXX
34	RENATO	SÃO ROQUE DO CHOPIM	46 XXXX XXXX
35	JUCEANDRO	SÃO ROQUE DO CHOPIM	46 XXXX XXXX
36	ITACIR	SÃO ROQUE DO CHOPIM	46 XXXX XXXX
37	FABIO	SÃO ROQUE DO CHOPIM	46 XXXX XXXX
38	MANOEL	SÃO ROQUE DO CHOPIM	46 XXXX XXXX
39	JOAO	VILA ESPERANÇA	46 XXXX XXXX
40	LEANDRO	VILA ISABEL	46 XXXX XXXX

Tabela 3: Cadastro de Clientes

Fonte: Embutidos Paludo

Desta forma se for necessário fazer alguma cobrança o responsável pela mesma poderá ligar para o cliente e pedir para conversar diretamente com a pessoa certa, agilizando o processo.

É perceptível que em se tratando de controle financeiro é primordial que seja feito o controle das entradas e saídas.

Como base foi implantada a planilha de controle financeiro, no movimento do

mês de junho e julho de 2009.

Para apurar os lançamentos o empresário arquivou as notas e comprovantes de pagamento do mês e depois estes dados foram transferidos para a planilha de controle de caixa.

Foi feito um trabalho de conscientização do empresário para que a cada compra fosse solicitada a nota fiscal.

MÊS 06	MOVIMENTO DE CAIXA	Saidas	Entradas	SALDO	MÊS 07	MOVIMENTO DE CAIXA	Saidas	Entradas	SALDO
Dia		R\$	R\$		Dia		R\$	R\$	
	Saldo anterior		4.770,00	4.770,00		Saldo anterior		2.992,86	2.992,86
01/06/09	Vendas		438,59	5.208,59	01/07/09	Vendas		780,50	3.773,36
02/06/09	NF 18847 Fornecedor A	2.594,70		2.613,89	02/07/09	Pgto NF 1204 Fornecedor A	890,27		2.883,09
02/06/09	Vendas		245,65	2.859,54	02/07/09	Despesas com manut. Veiculo	82,70		2.800,39
02/06/09	Pgto Brasil telecom	75,40		2.784,14	03/07/09	Pgto NF 19995 Fornecedor B	422,90		2.377,49
03/06/09	Vendas		890,40	3.674,54	06/07/09	Vendas		480,40	2.857,89
03/06/09	Retirada mensal Sr. Neuri	1.000,00		2.674,54	06/07/09	Pgto veterinario	200,00		2.657,89
04/06/09	Vendas		495,00	3.169,54	06/07/09	Pgto NF 22643 Fornecedor C	780,00		1.877,89
05/06/09	NF 19837 Fornecedor A	1.243,56		1.925,98	07/07/09	Pgto copel	82,40		1.795,49
05/06/09	Vendas		395,00	2.320,98	07/07/09	Vendas		840,20	2.635,69
08/06/09	Pgto Fornecedor B	1.469,00		851,98	07/07/09	Retirada mensal Sr. Neuri	1.000,00		1.635,69
08/06/09	Despesas com abate	80,00		771,98	08/07/09	Vendas		200,50	1.836,19
08/06/09	Despesas com transporte suino	60,00		711,98	09/07/09	Vendas		150,00	1.986,19
09/06/09	Pgto Copel	96,59		615,39	10/07/09	Pgto fatura Brasil Telecom	82,90		1.903,29
09/06/09	Pgto veterinario	200,00		415,39	10/07/09	Vendas		690,38	2.593,67
09/06/09	Vendas		790,00	1.205,39	13/07/09	Vendas		490,29	3.083,96
10/06/09	Despesas com gasolina	320,00		885,39	13/07/09	Pgto Sanepar	36,80		3.047,16
10/06/09	Pgto Sanepar	36,00		849,39	14/07/09	Vendas		359,65	3.406,81
10/06/09	Vendas		385,00	1.234,39	15/07/09	Vendas		396,40	3.803,21
12/06/09	Vendas		238,80	1.473,19	16/07/09	Vendas		154,10	3.957,31
15/06/09	Vendas		349,22	1.822,41	16/07/09	Material uso e consumo	120,32		3.836,99
16/06/09	Vendas		205,00	2.027,41	17/07/09	Vendas		450,22	4.287,21
16/06/09	NF 44373 Fornecedor C	840,50		1.186,91	20/07/09	Vendas		590,00	4.877,21
17/06/09	Vendas		950,00	2.136,91	20/07/09	Pgto Sr. Fornecedor D	1.450,00		3.427,21
18/06/09	Vendas		593,70	2.730,61	20/07/09	Pgto Desp. abate Fornecedor A	80,00		3.347,21
19/06/09	Vendas		395,40	3.126,01	20/07/09	Despesas com transporte suino	60,00		3.287,21
22/06/09	Vendas		903,60	4.029,61	21/07/09	Vendas		240,60	3.527,81
22/06/09	Fornecedor D Mat. Uso/consumo	342,00		3.687,61	22/07/09	Vendas		542,49	4.070,30
22/06/09	Pgto NF 185756 Fornecedor A	2.384,65		1.302,96	22/07/09	Pgto NF 1593 Fornecedor A	1.350,83		2.719,47
23/06/09	Vendas		305,00	1.607,96	23/07/09	Vendas		362,40	3.081,87
24/06/09	Vendas		490,30	2.098,26	24/07/09	Vendas		460,35	3.542,22
27/06/09	Vendas		590,60	2.688,86	24/07/09	Pgto NF 4723 Fornecedor E	329,54		3.212,68
30/06/09	Vendas		304,00	2.992,86	27/07/09	Vendas		274,49	3.487,17
TOTAL		10.742,40	13.735,26	2.992,86	27/07/09	Despesas com gasolina	420,00		3.067,17
Saldo	2.992,86				28/07/09	Vendas		284,44	3.351,61
					29/07/09	Vendas		125,00	3.476,61
					30/07/09	Vendas		390,00	3.866,61
					31/07/09	Vendas		150,00	4.016,61
					TOTAL		7.388,66	11.405,27	4.016,61

Tabela 4: Movimento de caixa mês 06/2009 e 07/2009

Fonte: Embutidos Paludo

Sendo assim o saldo de caixa pode ser apurado a qualquer momento, sem ser necessário a contagem física do dinheiro para saber quanto a empresa dispõe naquele momento.

Para ter um controle dos produtos vendidos no dia, elaborou-se uma planilha de controle diário.

Desta forma o empresário saberá quanto tem de cada produto em estoque, o que é bom para se programar de quantos quilos deverá fabricar e também terá a

informação de quanto dinheiro entrou proveniente das vendas e quanto tem a receber.

MOVIMENTO DE CAIXA DIA 01 JUNHO DE 2009

SAIDAS	PRODUTO: SALAME ITALIANO			DIA 01/06/2009	
	KG	PREÇO KG	VALOR EM R\$	A VISTA	A PRAZO
	5,245	14,000	73,43	73,43	
	2,200	14,000	30,80	30,80	
	5,245	14,000	73,43		73,43
TOTAL	12,690		177,66	104,23	73,43

obs: A configuracao é toda a vista, oque for a prazo, tem que colocar o valor na planilha F.

SAIDAS	PRODUTO: SALAME COLONIAL			DIA 01/06/2009	
	KG	PREÇO KG	VALOR EM R\$	A VISTA	A PRAZO
	8,200	12,000	98,40	98,40	
	4,000	12,000	48,00		48,00
TOTAL	12,200		146,40	98,40	48,00

SAIDAS	PRODUTO: COPA DEFUMADA			DIA 01/06/2009	
	KG	PREÇO KG	VALOR EM R\$	A VISTA	A PRAZO
	2,200	21,000	46,20	46,20	
	1,160	21,000	24,36	24,36	
	2,094	21,000	43,97	43,97	
TOTAL	5,454		114,53	114,53	0,00

TOTAL DE VENDAS 438,59

Tabela 5: Controle de caixa diário.

Fonte: Embutidos Paludo

Dentro da administração financeira, e fazendo parte da estrutura de caixa, o gerenciamento das Contas a Pagar e a Receber constitui um fator decisivo para que as provisões orçamentárias se concretizem e desta forma sejam eliminados ou reduzidos os custos financeiros decorrentes do uso de capitais de terceiros.

Em suma, a existência de um cadastro é uma ferramenta importante para as ações de cobrança, além de colaborar na política de vendas a prazo.

As contas a receber representam um dos mais importantes ativos das empresas em geral. Estes são valores a receber decorrentes de vendas a prazo de mercadorias.

São os direitos que a empresa dispõe.

CONTAS A PAGAR MÊS 06/2009			CONTAS A RECEBER/ VENDAS A PRAZO MÊS 05/2009		
DIA		R\$	DIA		R\$
2/6/2009	NF 18847 Fornecedor A	1.302,54	1/6/2009	CLIENTE A	538,00
2/6/2009	Brasil Telecom	75,40	2/6/2009	CLIENTE B	374,00
3/6/2009	Retirada mensal Sr. Neuri	1.000,00	3/6/2009	CLIENTE C	184,00
5/6/2009	NF 19837 Fornecedor A	1.243,56	8/6/2009	CLIENTE D	485,00
8/6/2009	Fornecedor B	1.469,00	9/6/2009	CLIENTE E	132,00
8/6/2009	Despesa com abate	80,00	10/6/2009	CLIENTE F	342,00
8/6/2009	Despesa com transporte suínos	60,00	15/6/2009	CLIENTE G	321,00
9/6/2009	Copel	96,59	16/6/2009	CLIENTE H	213,00
9/6/2009	Veterinário	200,00	17/6/2009	CLIENTE I	245,00
10/6/2009	Gasolina	320,00	18/6/2009	CLIENTE J	534,00
10/6/2009	Sanepar	36,00	19/6/2009	CLIENTE K	123,00
16/6/2009	Fornecedor C	840,50	22/6/2009	CLIENTE L	213,00
22/6/2009	Forcededor D	342,00	23/6/2009	CLIENTE M	138,00
22/6/2009	NF 185756 Fornecedor A	212,25	24/6/2009	CLIENTE N	153,00
TOTAL		7.277,84	25/6/2009	CLIENTE O	231,00
			26/6/2009	CLIENTE P	323,00
			30/6/2009	CLIENTE Q	221,00
			TOTAL		4.770,00

Tabela 6: Contas a pagar e Contas a receber.

Fonte: Embutidos Paludo

Em relação a DRE, é necessário considerar o tamanho da empresa, o ramo de atividade, e principalmente o interesse dos usuários. Quanto ao tamanho da empresa é preciso considerar o custo benefício, se este for sólido, analisa-se a atividade, e com base na atividade é que as contas são criadas e separadas para a apuração de resultados que se busca.

Estoques

O controle de estoque é muito importante para a empresa, seja ela de grande ou pequeno porte, pois é através deste controle que o administrador prevê o quanto será necessário comprar de matéria prima no próximo pedido ao fornecedor, além de que fornece informações úteis sobre as vendas e o custo da mercadoria vendida.

Para a Agroindústria em estudo o controle de estoque é fundamental para conseguir manter o estoque em um nível compatível com as vendas, evitando que o produto perca peso no armazenamento. A partir do saldo em estoque é possível planejar o quanto deve produzir.

Segue abaixo, a ficha de controle de estoque do mês de junho de 2009, a cada venda é dado baixa do valor em kg, e a cada entrada de mercadoria no estoque o preço unitário é atualizado de acordo com o custo da produção.

Desta forma, o empresário tem a informação de quantos quilos tem de cada produto em estoque e qual é o custo médio deste produto.

Salame Italiano									
ESTOQUE/ ENTRADAS				SAÍDAS			SALDO		
DIA	KG	CUSTO UNIT	TOTAL	KG	CUSTO UNIT	TOTAL	KG	CUSTO UNIT	TOTAL
01/jun	68	6,26	425,68				68	6,26	425,68
02/jun				17,500	6,26	109,55	50,500	6,26	316,13
03/jun	100	6,14	614,00				150,500	6,18	930,13
03/jan				63,600	6,18	393,06	86,900	6,18	537,07
10/jun				27,500	6,18	169,96	59,400	6,18	367,11
15/jun	150	6,10	915,00				209,400	6,12	1282,11
17/jun				67,850	6,12	415,43	141,550	6,12	866,68
18/jun				42,400	6,12	259,61	99,150	6,12	607,07
23/jun				21,800	6,12	133,48	77,350	6,12	473,60
26/jun	80	6,16	492,80				157,350	6,14	966,40
27/jun				42,200	6,14	259,18	115,150	6,14	707,22
SALDO DE ESTOQUE EM 30/06/2009							115,150	6,14	707,22

Salame Colonial									
ESTOQUE/ ENTRADAS				SAÍDAS			SALDO		
DIA	KG	CUSTO UNIT	TOTAL	KG	CUSTO UNIT	TOTAL	KG	CUSTO UNIT	TOTAL
01/jun	102	6,24	636,48				102	6,24	636,48
01/jun				36,500	6,24	227,76	65,500	6,24	408,72
03/jun	160	6,12	979,20				225,500	6,15	1387,92
04/jun				41,250	6,15	253,89	184,250	6,15	1134,03
09/jun				65,830	6,15	405,17	118,420	6,15	728,86
15/jun				29,100	6,15	179,11	89,320	6,15	549,75
19/jun				32,950	6,15	202,80	56,370	6,15	346,95
19/jun	180	6,14	1.105,20				236,370	6,14	1.452,15
22/jun				75,300	6,14	462,61	161,070	6,14	989,54
24/jun				40,850	6,14	250,96	120,220	6,14	738,58
30/jun				25,300	6,14	155,43	94,920	6,14	583,15
SALDO DE ESTOQUE EM 30/06/2009							94,920	6,14	583,15

Copa Defumada									
ESTOQUE/ ENTRADAS				SAÍDAS			SALDO		
DIA	KG	CUSTO UNIT	TOTAL	KG	CUSTO UNIT	TOTAL	KG	CUSTO UNIT	TOTAL
01/jun	124	11,20	1.388,80				124	11,20	1.388,80
05/jun				18,810	11,20	210,67	105,190	11,20	1178,13
12/jun				11,370	11,20	127,34	93,820	11,20	1050,78
SALDO DE ESTOQUE EM 30/06/2009							93,820	11,20	1.050,78

Tabela 7: Estoque de Mercadorias.

Fonte: Embutidos Paludo

Balço Patrimonial

Para fazer uma avaliação de que a empresa possui, quais são os direitos a receber e as obrigações a pagar elaborou-se o balanço patrimonial no mês de maio do ano que segue. Evidenciando que a empresa não possuía controles anteriores, para saber o valor de lucros acumulados o administrador fez uma média de acordo com as informações que obtinha e uma média das vendas e das despesas, chegando a um resultado de lucros acumulados no valor de R\$ 9.152,72. Em relação às contas a receber, o valor que foi informado é referente às anotações que

o administrador registrava em um caderno.

Os ativos foram avaliados a preço de mercado menos a depreciação. O valor de fornecedores esta de acordo com os boletos à pagar.

Analisando o balanço da empresa é notório que o ativo circulante é maior que o passivo circulante o que nos mostra uma folga financeira. Ou seja, o caixa e os clientes soma uma valor maior de que as contas a pagar de fornecedores.

BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31/05/2009			
A T I V O		P A S S I V O	
	31/05/2009		31/05/2009
ATIVO CIRCULANTE		PASSIVO CIRCULANTE	
Disponibilidades/Aplicações	4.770,00	Obrigações Trabalhistas	
Clientes	4.640,00	Impostos e Contrib. a Recolher	
Estoque	2.450,96	Adiantamentos de Clientes	
Salame Colonial	636,48	Fornecedores	5.409,85
Salame Italiano	425,68	Fornecedor A	2.758,35
Copa defumada	1.388,80	Fornecedor B	1.469,00
		Fornecedor C	840,50
		Fornecedor D	342,00
		Cheques a Compensar	1.000,00
		Outros Valores a Pagar	867,99
Total do Ativo Circulante	11.860,96	Total do Passivo Circulante	7.277,84
ATIVO NÃO-CIRCULANTE		PASSIVO NÃO-CIRCULANTE	
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO		Total do Passivo Não-Circulante	
INVESTIMENTOS		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
		Capital Social	47.074,70
		Lucros Acumulados	9.152,72
Total dos Investimentos	-	Resultado do Exercício Corrente	1.647,28
IMOBILIZADO		Total do Patrimônio Líquido	57.874,70
Terrenos	9.200,00		
Construções/E dificações	20.500,00		
Veiculos Implementos	14.000,00		
Maquinas e Equipamentos	9.750,00		
Moveis e utensilios	3.500,00		
(-) Depreciações	(3.658,42)		
Total do Imobilizado	53.291,58		
Total do Ativo Não-Circulante	53.291,58		
TOTAL DO ATIVO	65.152,54	TOTAL DO PASSIVO	65.152,54

Tabela 8: Balanço Patrimonial
Fonte: Embutidos Paludo

DRE

A Demonstração do Resultado do exercício nos mostra o quanto a empresa vendeu, qual foi o custo dessa mercadoria, e quais foram as demais despesas. Essa demonstração evidencia o resultado líquido do exercício, através do confronto entre as despesas e receitas, que são apuradas através do regime de competência.

Segundo Marion (2003, p. 127) “a DRE é extremamente relevante para avaliar o desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultado positivo.” Portanto, uma das fontes principais de recursos da empresa é o Lucro do exercício que, sem dúvida, fortalece a situação econômico-financeira.

Verifica-se que a empresa está tendo resultado positivo, ou seja, está apresentando lucro, atingindo um dos principais objetivos da Agroindústria.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO EM 31/05/2009	
Receita Operacional Bruta	9.306,50
(-) Vendas Canceladas	
(-) Impostos s/ Vendas	
(=) Deduções da Receita Bruta	
RECEITA LÍQUIDA	9.306,50
(-) Custo das Merc. Vendidas	(5.142,30)
LUCRO BRUTO	4.164,20
(-) Despesas Comerciais, Vendas	(406,80)
(-) Despesas Comerciais, Fretes	(60,00)
(-) Despesas com Pessoal	(1.000,00)
(-) Despesas Administrativas	(1.050,12)
(-) Despesas Tributárias	
(+) Outras Receitas Operacionais	
LUCRO/PREJ ANTES RESULT. FINANCEIRO	1.647,28
(-) Despesas Financeiras	
(-/+) Resultado Variação Cambial	
(+) Receitas Financeiras	
RESULTADO OPERACIONAL	
(+) Outras Receitas	
(-) Outras Despesas	
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IRPJ/CSLL	1.647,28
(-) Prov. Para IRPJ/CSLL	-
(-) IRPJ/CSLL Diferidos	-
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	1.647,28

Tabela 9: DRE
Fonte: Embutidos Paludo

Custo Direto Variável

O modelo de Custo utilizado neste estudo foi o custo direto variável, baseado na bibliografia de Eliseu Martins.

O custo direto variável representa os valores diretamente gastos na aquisição das mercadorias e na fabricação dos produtos.

CUSTEIO DIRETO VARIÁVEL MÊS 05/2009	
RECEITA BRUTA VENDAS	9.306,50
(-) IMPOSTOS	0,00
(=) RESULTADO LÍQUIDO DE VENDAS	9.306,50
(-) CUSTO DO PRODUTO VENDIDO	(6.459,22)
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	2.847,28
(-) CUSTO FIXO + DESPESAS FIXAS	1.200,00
(=) RESULTADO	1.647,28

Tabela 10: Custo Direto Variável
Fonte: Embutidos Paludo

Custo dos Produtos

O custo dos produtos é apurado através da relação entre a soma da matéria prima, os temperos e tripas, e um rateio da energia elétrica.

Segue abaixo a planilha dos custos dos produtos em 31/05/2009.

SALAME ITALIANO		SALAME COLONIAL		COPA DEFUMADA	
CUSTOS PARA 100 KG		CUSTOS PARA 100 KG		CUSTOS PARA 100 KG	
TEMPERO/ TRIPAS	161,00	TEMPERO/ TRIPAS	159,00	TEMPERO/ TRIPAS	108,27
ENERGIA ELÉTRICA	6,80	ENERGIA ELÉTRICA	6,80	ENERGIA ELÉTRICA	1,25
MATÉRIA PRIMA	458,20	MATÉRIA PRIMA	458,20	MATÉRIA PRIMA	1010,48
TOTAL	626,00	TOTAL	624,00	TOTAL	1120,00
CUSTO UNITÁRIO	6,26	CUSTO UNITÁRIO	6,24	CUSTO UNITÁRIO	11,20

Tabela 11: Custo dos Produtos
Fonte: Embutidos Paludo

O custo da matéria prima oscila praticamente em todas as compras em um valor de no máximo R\$ 0,30. Porém, este custo é recalculado em toda a compra de mercadoria.

A energia elétrica aumenta ou diminui proporcionalmente em relação a industrialização dos produtos, ou seja, se produzir mais, gastará mais com energia elétrica.

Em relação aos temperos a quantidade gasta também varia de acordo com a produção. As tripas é calculado por uma média, pois dependendo da compra o produto pode ser de melhor qualidade ou mais inferior.

O pagamento do veterinário e retirada mensal não entram no custo, pois a retirada mensal do sócio só será realizada se a empresa demonstrar lucro no final do mês. E o pagamento do veterinário será efetuado independente da quantidade de produção.

3.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Neste capítulo foi realizado um estudo de caso onde se demonstrou que é possível implantar um sistema de controle financeiro em uma agroindústria anteriormente sem nenhum registro financeiro. E também elaborar um planejamento estratégico, a partir da análise dos concorrentes e análise de mercado, foram traçadas metas e objetivos.

Pode-se perceber que nos saldos das planilhas está a real situação financeira da empresa. Através do controle de estoque é possível saber quantos quilos de

cada produto tem em estoque e qual é o seu custo.

Por fim, foram apresentados os resultados obtidos ao administrador da agroindústria.

4. CONCLUSÃO

Este estudo teve como um dos principais objetivos a conscientização do empresário sobre a importância de se ter um bom planejamento, e também a elaboração do mesmo.

O planejamento procura responder a questões básicas como: porque a empresa existe, o que e como ela faz, e aonde ela quer chegar e quais são suas ambições.

Outro objetivo é o Controle Financeiro, pois com este o empresário pode facilmente gerenciar todos os lançamentos financeiros de forma muito fácil.

Ainda em relação aos objetivos propostos no início deste trabalho, foram alcançados. Elaborou-se o Planejamento Estratégico da agroindústria, o processo físico-operacional foi identificado através de conversas informais e questionários, foram implantadas ferramentas de controle financeiro, além da DRE e Balanço Patrimonial, elaborou-se um referencial teórico sobre o tema em questão.

Desenvolveu-se o estudo de caso dentro da própria empresa, e ao final deste apresentou-se ao empresário como são necessárias as demonstrações financeiras e também um planejamento.

Chegou-se assim ao objetivo geral e principal deste trabalho que nada mais é do que o próprio resultado desta pesquisa: A elaboração de um planejamento estratégico e a implantação de controles internos no setor financeiro da Agroindústria Embutidos Paludo.

Organizou-se as planilhas de controle, de custo da mercadoria, controle de estoque, DRE e Balanço Patrimonial, tal como o planejamento em si. O modelo de DRE e Balanço Patrimonial foram elaborados de acordo com a Lei 11.638 de 28 de dezembro de 2007, a bibliografia citada no referencial teórico e também de acordo com o ramo de atividade e as necessidades do administrador. Na DRE está uma forma resumida das operações realizadas pela empresa durante o mês de maio, visa destacar o resultado líquido do período em análise.

Em relação ao controle de estoque, vale ressaltar que é muito importante para a empresa, independente de seu porte, pois é através deste controle que o administrador prevê o quanto será necessário comprar de matéria prima no próximo pedido ao fornecedor, além de que fornece informações úteis sobre as vendas e o custo da mercadoria vendida.

Verificou-se que, apesar do administrador possuir a consciência de que as

operações financeiras e o controle de estoque devem ser registrados, na maioria das empresas rurais, familiar como o caso da Embutidos Paludo esses registros geralmente não são feitos. Entretanto a satisfação de ter escriturado a missão, saber o porquê a empresa existe, qual é a razão da existência, saber onde quer ir são pontos que levam o empresário a uma profunda reflexão.

Pode-se perceber no desenvolvimento do presente trabalho, o administrador da EMBUTIDOS PALUDO, poderá dispor de controles que certamente auxiliarão na administração da empresa. Deve-se levar em consideração que atualmente quem possui informação de qualidade e sabe como utilizá-la possui em suas mãos uma grande vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. 1 ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1975.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto Arão Sapiro. **Planejamento estratégico, fundamentos e aplicações**/ 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2000.

Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. **Controle interno nas empresas** -10/ Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. – São Paulo: Atlas, 1998.

FISCHMANN, Adalberto Américo, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida. **Planejamento Estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HOSS, O. Et. al. **Contabilidade Ensino e Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARION, José Carlos, **Contabilidade empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica/ FIPECAFI**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASSAÚ, Erli Soares. **Manual de gerência para médias e pequenas agroindústrias: princípios e conceitos de referencia**/ 1 ed. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI, 1989.

NETO, Alexandre Assaf, SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e praticas**/ Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Luis Martins de, Jose Hernandez PEREZ Jr., Alberto dos Santos SILVA. **Controladoria Estratégica**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

THOMPSON, Arthur A., Arthur A. THOMPSON Jr. **Planejamento Estratégico: elaboração implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

<http://www.vestcon.com.br/ft/3116.pdf> acessado em 09/09/2009 às 13:22 hs.

<http://grupo4te.com.sapo.pt/mie2.html> acessado em 03/08/2009 às 09:56 hs.